

Henkilöstöjohtaminen apteekkarin vaihdoksessa uuden apteekkarin näkökulmasta

Maria Välimäki

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

28.4.2013



Tekijä tai tekijät Maria Välimäki	Ryhmätunnus tai aloitusvuosi HELLI07K
Raportin nimi Henkilöstöjohtaminen apteekkarin vaihdoksessa uuden apteekkarin näkökulmasta	Sivu- ja liitesivumäärä 32 + 1
Opettajat tai ohjaajat Mari Takko	
<p>Tässä opinnäytetyössä kartoitettiin omistajanvaihdokseen liittyvää johtamista apteekkeissa. Tarkoituksena oli kerätä yhteen apteekin vastaanottaneiden uusien apteekkareiden kokemuksia ja hyviä käytänteitä.</p> <p>Teorian osalta käsitellään yksilön yrityskansalaisen toimintaa, joka on organisaation toimintaa edistävää käyttäytymistä, joka on enemmän kuin omien työtehtävien suorittamista. Omistajanvaihdos on aina suuri muutos yrityksessä, mikä saattaa herättää työntekijöissä epävarmuuden ja turvattomuuden tunteita ja myös vastarintaa. Näihin tunteisiin olisi tärkeää pystyä reagoimaan, jotta vältettäisiin yksilön yrityskansalaisen toiminnan laskeminen, mikä taas saattaa heikentää työskentelyilmapiiriä ja vähentää toiminnan joustavuutta. Heikentyneen asiakaspalvelun kautta se saattaa näkyä myös yrityksen tuloksessa. Tutkimusten mukaan johtaminen on tärkein vaikuttamiskeino yksilön yrityskansalaisen käyttäytymisen ylläpitämisessä. Johtaminen on kuitenkin esimiehelle vaativaa, johdettavana kun ei ole vain yksilöitä vaan myös ryhmiä. Lisäksi tunnereaktioita eivät käy läpi vain johdettava työntekijät vaan myös johtaja itse.</p> <p>Tutkimus toteutettiin haastattelututkimuksena, haastateltavina oli viisi apteekkaria eri puolilta Suomea. Haastattelut toteutettiin puhelinhaastatteluina maaliskuussa 2013. Aineisto analysoitiin laadullisin menetelmin.</p> <p>Haastateltavat toivat esiin muun muassa tiedon välittämisen ja aktiivisen kommunikoinnin työntekijöiden kanssa, työntekijöihin ja työoloihin tutustumisen eli kartoittamisen, delegoinnin sekä kannustamisen. Työssä onnistumisen kannalta tärkeänä koettiin myös monipuolinen koulutus- ja työkokemus, ongelmatilanteisiin puuttuminen, riittävien tietojen hankkiminen ennen prosessiin ryhtymistä sekä omista voimavaroista huolehtiminen.</p>	
Asiasanat Apteekkarit, Omistajanvaihdos, Henkilöstöjohtaminen, Apteekit	

Degree Programme in Business

Authors Maria Välimäki	Group or year of entry HELLI07K
The title of thesis Human resource management in the change of ownership of a pharmacy from the perspective of a new pharmacy owner	Number of pages and appendices 32 +1
Supervisor(s) Mari Takko	
<p>This Bachelor's thesis examines the human resource management in the change of ownership of privately owned pharmacies. The main goal of the study was to map the experiences and good practices of new pharmacy owners.</p> <p>The thesis includes a theory section and an empirical section. The theory section discusses organizational citizenship behavior (OCB) which is behavior that advances the functioning of an organization, it is more than one's actual work tasks. The change of ownership is always a huge change, it might bring about feelings of uncertainty or insecurity in the employees, and also some resistance. It is important to respond to these feelings in order to avoid the diminishing of organizational citizenship behavior, that might also deteriorate the atmosphere and flexibility of the organization. Through decline in customer service it might also have an effect on profit. Research shows that the best way to increase organizational citizenship behavior is through management. Managing can, however, be demanding to the manager, as there are not only individuals to lead but also groups. Also, it is not only the employees that go through emotional reactions but also the manager him/herself.</p> <p>The empirical part includes interviews of new pharmacy owners, the interviews were conducted over the phone in March 2013. The persons interviewed were five pharmacy owners that had taken over their first pharmacy in different parts of Finland. The analysis was based on qualitative methods.</p> <p>The interviews showed that providing information, active communications with the employees, getting to know the employees and the working conditions and positive feedback were seen as important factors. In order to succeed as a manager it was seen as important to acquire versatile experience beforehand, to intervene in difficult situations, to get enough information before proceeding with the process and also to take good care of one's own wellbeing.</p>	
Key words Pharmacist, Change of Ownership, Human Resource Management, Pharmacy	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tavoitteet.....	1
1.2	Tutkimusongelmat	2
2	Apteekkitoimiala ja apteekkarit	2
2.1	Yksityiset apteekit.....	2
2.2	Apteekkari johtajana	4
3	Yrityskauppa	5
3.1	Yrityskauppa prosessina	5
3.2	Apteekkikaupat	6
4	Yksilö muutostilanteessa	7
4.1	Yksilön yrityskansalaisuus	7
4.2	Yksilön yrityskansalaisuus muutosprosessissa	9
4.3	Yksilön tunteet ja muutosvastarinta.....	10
5	Ryhmä muutostilanteessa	12
5.1	Ryhmän johtaminen muutoksessa	12
5.2	Ryhmän kehittymisen vaiheen vaikutus muutoksessa	12
6	Muutoksen johtamisen taidot	15
7	Tutkimuksen viitekehys.....	17
8	Menetelmät.....	18
8.1	Haastateltavat.....	18
8.2	Haastattelut	19
8.3	Aineiston analyysi.....	19
9	Tulokset.....	19
9.1	Koulutus- ja kokemustausta.....	20
9.2	Integraatioon valmistautuminen.....	21
9.3	Oikea-aikainen viestintä ja kommunikointi	22
9.4	Aktiivinen johtaminen	23
9.5	Itsestä huolehtiminen.....	25
10	Pohdinta	25
10.1	Päätelmät tuloksista.....	26

10.2 Tulosten siirrettävyys ja tutkimuksen rajoitukset	27
10.3 Kehittämisehdotukset	28
Lähteet	30
Liitteet	33
Liite 1. Haastattelurunko	35

1 Johdanto

Omistajan vaihtuminen on yrityksen muutostilanne, jolla on pienessä organisaatiossa merkittäviä vaikutuksia. Suomessa yksityisessä apteekissa omistajan eli apteekkarin vaihtuminen tarkoittaa usein myös lähimmän esimiehen vaihtumista. Tässä työssä tarkastellaan tällaista muutostilannetta, käydään läpi yksilöiden yrityskansalaisuuden teoriaa, muutoksen vaikutuksia yksilöihin ja ryhmiin sekä esimiehen mahdollisuuksia vaikuttaa tällaisissa tilanteissa. Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa apteekin vastaanottaneiden uusien apteekkareiden toimintaa johtajana ja esimiehenä sekä hakea parhaita toimintatapoja omistajanvaihdoksen hoitamiseen.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet

Omistajan eli apteekkarin vaihdoksia tapahtuu Suomessa yksityisissä apteekeissa melko lyhyelläkin aikavälillä. Apteekkitoiminta on Suomessa luvanvaraista ja lupakäytännöstä johtuen yksityisten apteekkien apteekkareiden vaihdokset ovat yleisiä. Vuosina 2008 – 2010 apteekkarin vaihdoksia tarkasteltaessa havaittiin, että apteekkarit alkoivat hakea uutta apteekkilupaa keskimäärin kolme vuotta edellisen luvan saamisen jälkeen ja toteutuneen vaihtumisvälin havaittiin olevan keskimäärin viisi vuotta. Liian nopeaan tahtiin tapahtuvat vaihdokset saattavat osaltaan heikentää apteekkien toiminnan kehittymistä, jos omistaja vaihtuu nopealla aikavälillä useampaan kertaan. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 11–12, 15–16.)

Omistajan vaihtuminen on suuri muutos henkilökunnalle ja tällainen muutostilanne saattaa aiheuttaa epävarmuutta työntekijöiden keskuudessa. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa miten jo toiminnassa olleen yksityisen apteekin vastaanottaneet apteekkarit huomioivat henkilöstön vaihdostilanteessa ja miten vaihdos sujui. Apteekkareita haastatteleamalla selvitetään mitä haasteita apteekkarit kohtasivat ja mitä kenties olisivat tehneet toisin. Tavoitteena on löytää malleja ja käytäntöjä, joista uudet apteekkarit voisivat hyötyä ensimmäistä apteekkia vastaanottaessaan. Tässä työssä siis kartoitetaan omistajanvaihdokseen liittyvää apteekin haltuunottoa henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Haastattelujen pohjalta apteekkareiden kokemuksia kootaan yhteen ja pyritään tuomaan esiin haltuunottotilanteessa huomioitavia asioita.

Tämä työ on rajattu koskemaan vain yksityisiä apteekkeja Suomessa, joten yliopistojen apteekit jäävät tarkastelun ulkopuolelle. Työn tarkoituksena on myös keskittyä jo toimivien apteekkien haltuunottoon liittyviin henkilöstöjohtamisen kysymyksiin, joten uudet perustettavat apteekit on myös jätetty tarkastelun ulkopuolelle. Tarkoituksena on haastatella yksityisten apteekkien apteekkareita muutoksen eli apteekin vastaanottamisen jälkeen, kun uuden apteekin vastaanottamisesta on kulunut aikaa vähintään yksi kuukausi ja korkeintaan yksi vuosi. Näin tapahtumista ei ole kulunut liian pitkää aikaa ja muutokseen liittyvät tapahtumat ovat tuoreessa muistissa..

1.2 Tutkimusongelmat

Tämän tutkimuksen pääkysymys on, että "Miten uuden apteekkarin tulisi toimia, jotta omistajanvaihdos olisi sujuva henkilöstöjohtamisen näkökulmasta katsottuna?".

Tutkimuksen pääkysymykseen liittyvät alakysymykset ovat: "Miten apteekkarit ottivat vaihdoksissa henkilökunnan huomioon? Millaisia haasteita apteekkarit havaitsivat? Mitä apteekkarit olisivat tehneet toisin?"

2 Apteekkitoimiala ja apteekkarit

Apteekkien toimintaan Suomessa kuuluu lääkkeiden vähittäismyyntiä, lääkkeisiin liittyvää neuvontaa sekä lääkkeiden valmistusta. Toiminta on luvanvaraista ja omistajan tulee olla laillistettu proviisori. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 11, 14.) Proviisorin tutkintoon liittyvät yliopisto-opinnot painottuvat luonnontieteisiin, joten apteekkarin taustakoulutuksessa johtamisopinnot ovat pienemmässä roolissa. Tästä huolimatta apteekkarit ovat pärjänneet kuitenkin hyvin vertailussa muiden alojen johtajiin ja esimiehiin nähden. (Elo-Kinnunen, Salmi & Ylinen 2007, 19–30).

2.1 Yksityiset apteekit

Apteekkitoimiala on Suomessa säänneltyä ja toiminta on luvanvaraista. Apteekkien toimintaa ohjaa muun muassa Lääkelaki (10.4.1987/395) ja apteekkiluvat myöntää Lääkealan turvallisuus- ja kehittämiskeskus eli Fimea (engl. Finnish Medicines Agency).

Vapautuvaa apteekkilupaa saa hakea proviisorin eli farmasian alan ylemmän korkeakoulututkinnon suorittanut henkilö, Fimea myöntää luvan parhaat edellytykset omaavalle hakijalle. Jos lupa myönnetään jo apteekkarina toimivalle henkilölle, päättyy hänen aikaisempi lupansa, joka sitten taas siirtyy Fimean kautta haettavaksi. Vuosittain lupia myönnetään noin 65–75, kun yksityisiä apteekkeja vuoden 2011 alussa oli kaiken kaikkiaan 615, lisäksi näihin kuuluvia sivuapteekkiliikkeitä oli 178. Yksityisten apteekkien ohella Suomessa toimii kaksi yliopiston apteekkia, Itä-Suomen yliopiston apteekki sekä Helsingin yliopiston apteekki, johon kuuluu myös 16 sivuapteekkia. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 11–16.)

Henkilökuntaa yksityisissä apteekeissa vuonna 2009 oli yhteensä 7318 henkilöä, joista proviisoreja oli 1328 (18,1 %), farmaseutteja eli alemman korkeakoulututkinnon suorittaneita 3353 (45,8 %) ja muuta henkilökuntaa 2637 (36,0 %). Proviisorien lukumäärään on laskettu mukaan myös apteekkarit. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 12.)

Apteekkien myynnistä reseptilääkkeiden osuus vuonna 2010 oli noin 80 prosenttia ja muiden itsehoitolääkkeiden noin 13 prosenttia, muu myynti tulee muun muassa kosmetiikkatuotteista. (Apteekariliitto 2011, 5.) Lääkkeiden hinnat määräytyvät lääketaksan perusteella, mikä takaa lääkkeiden yhtäläiset hinnat eri apteekeissa. Tuotteiden valvonnan ja hintojen sääntelyn lisäksi myös apteekkien sijaintia rajoitetaan, lisäksi sosiaali- ja terveysministeriö on esittänyt, että vielä nykyistäkin tiukemmat aluerajaukset voitaisiin ottaa käyttöön (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 20–22, 35).

Apteekkien omistajanvaihdokset ovat nykyisessä lupajärjestelmässä osa apteekkareiden urakiertoa, joka liian nopeaan tahtiin tapahtuessaan saattaa heikentää apteekkien toiminnan kehittymistä, jos omistaja vaihtuu lyhyellä aikavälillä useampaan kertaan. Vuosina 2008–2010 apteekkiluvan saaneiden osalta asiaa tarkasteltaessa havaittiin, että urakierto oli noin viisi vuotta. Apteekin vastaanottamisen ja uusiin hakuihin osallistumisen välisen ajan havaittiin olevan vieläkin lyhyempi, uutta lupaa alettiin hakea jo noin kolme vuotta edellisen myöntämisestä. Apteekkarin halu vaihtaa uuteen apteekkiin ja osallistuminen hakuprosesseihin voi osaltaan vähentää sen hetkisen apteekin toimintaan panostamista ja sitoutumista. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 13.)

2.2 Apteekkari johtajana

Suomessa apteekkarina toimimisen edellytyksenä on proviisorin tutkinto, jonka lisäksi vaaditaan johtamisosaamista. Vaatimusta johtamisosaamisesta ei kuitenkaan ole tarkemmin määritelty. Elo-Kinnusen ja kollegoiden (2007) mukaan proviisorin tutkinto kuitenkin painottuu luonnontieteellisiin aineisiin ja tutkintoon kuuluva johtamiskoulutus on jokseenkin riittämätöntä. Valmistumisensa jälkeen proviisorit kuitenkin pääasias-
sa toimivat erinäisissä esimies- ja johtotehtävissä. (Elo-Kinnunen, Salmi & Ylinen 2007, 19).

Elo-Kinnunen (2007) teki Johtamistaidon opiston (JTO, nykyään Management Institute of Finland, MIF) kanssa tutkimuksen, jossa tarkasteltiin apteekkareiden johtamista ja verrattiin muiden johtajien ja esimiesten muodostamaan vertailuryhmään. Kyseinen tutkimus suoritettiin kyselynä, johon osallistui 60 apteekkia. Näiden osallistuneiden apteekkien apteekkareiden lisäksi kyselyyn vastasi lisäksi 339 muuta henkilökunnan edustajaa. Osallistuneiden apteekkien lukumäärä vastasi noin 10 prosenttia Suomen yksityisistä apteekeista. Tulosten perusteella voitiin todeta, että apteekkareiden johtamiskäyttäytyminen vastasi keskitasoa, eikä mikään yksittäinen kehittämisalue noussut ylitse muiden. Tulosten perusteella apteekkarit onnistuivat muista johtajista koostuvaa vertailuryhmää paremmin lujuudessa ja päämäärätietoisuudessa sekä erityisesti alaisten valmentamisessa, kouluttamisessa ja kehittymisen edistämisessä. Vertailuryhmää huonompia arvioita he saivat toimeenpanon osa-alueella esimerkiksi tulosten saamisessa ilman kiireen tuntua sekä siinä että toimenpiteille varataan riittävästi aikaa. Alaisten vastauksissa apteekkareiden luotettavuus ja vastuunotto nähtiin vahvuuksina, kun taas kehittämiskohteiksi jäi henkisten palkkioiden jakaminen, oikeudenmukaisuus, alaisten arvostaminen, alaisten vaikutusmahdollisuuksien lisääminen, ihmissuhdeongelmien taustalla olevien syiden ymmärtäminen sekä omien toimintatapojen ja käsitysten muuttaminen. (Elo-Kinnunen ym. 2007, 19–30, 57–63.)

Kyseisen tutkimuksen mukaan apteekkari arvioi omaa johtamistaan vaatimattomammin kuin henkilökuntansa esimerkiksi alaisten kehittymisen ja kasvun edistämisen, toimeenpanon sekä tahtotilan osalta. Alaiset antoivat siis apteekkareille näillä osa-alueilla parempia arvosanoja kuin he itse. Toisaalta henkilökuntansa arvioita korkeammaksi

apteekkari arvioi oman johtamisensa osa-alueilla, jotka liittyivät ihmisten ymmärtämiseen, henkiseen joustoon, sosiaaliseen ja luovaan joustamiseen sekä eettiseen perustaan. Apteekkarit nähtiin siis aikaansaavina ja vahvoina asiajohtajina, mutta ihmissuhdejoh-
tamisen alueella oli enemmän haasteita. (Elo-Kinnunen ym. 2007, 26.)

3 Yrityskauppa

Yrityskauppa on laaja prosessi, johon kuuluu taloudellisia, rahoituksellisia, sopimusjuri-
disia, verotuksellisia, sosiaalisia sekä liiketoiminnallisia osa-alueita (Suomen yrityskaupat
2012). Jokainen yrityskauppa- ja integraatiovaihe on erilainen olosuhteista ja osapuolista
riippuen. (Erkkilä 2001, 12). Apteekkien kohdalla tapahtuvista yrityskaupoista käytetään
yleisesti nimitystä apteekkikaupat (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 16).

3.1 Yrityskauppa prosessina

Prosessina yrityskauppa alkaa uuden strategian määrittelystä sekä mahdollisten osto-
kohteiden kartoituksesta ja tarkastelusta eli due diligencestä. Tätä seuraava varsinainen
ostovaihe voi olla kestoltaan kuukausienkin prosessi. Ostovaiheen kanssa alkaa integ-
raatioon valmistautuminen, jolloin valmistaudutaan yrityskaupan jälkeiseen aikaan. Yri-
tyskauppojen jälkeen alkaa integraation toteutus eli yhdistäminen, jolloin ostajan ja os-
tetun yrityksen toimintoja yhdistetään. Suunnitelmallisuus on erityksen tärkeää, jos os-
tajana on toinen yritys, tosin yhtä lailla toimintojen ja toimintatapojen yhdistämistä tar-
vitaan muissakin ostotilanteissa. (Erkkilä 2001, 24–25, 83–84.)

Valintavaiheessa tehdyn alustavan due diligencen lisäksi ennen ostovaihetta tehdään
yksityiskohtaisempi due diligence, jolla kartoitetaan ostettavan kohteen tilannetta liike-
toiminnan ja johtamisen, tietojärjestelmien, teknologian, lakiasioiden, talouden ja hal-
linnon sekä henkilöstön osalta. Tietoa saadaan esimerkiksi myyjän tarjoamista materiaa-
leista, haastatteleamalla eri sidosryhmien edustajia sekä tutustumalla yritykseen paikan-
päällä. Tätä kerättyä tietoa käytetään hyväksi sopimusneuvotteluissa ja hinnan määritte-
lyssä, lisäksi sen avulla pyritään valmistautumaan yrityskauppojen ja haltuunoton jälkei-
seen aikaan. (Erkkilä 2001, 24, 72–75.)

Henkilöstön osalta due diligence viittaa muun muassa henkilökunnan määrän, ikäkauman, palkkatason ja etuuksien kartoittamiseen. Henkilöstön due diligencen kuuluu myös tehtyjen vakuutus sopimusten läpikäynti sekä yrityksen arvojen, yrityskulttuurin ja henkilöstön motivaatiotason kartoitus. Lisäksi käydään läpi millaisia kehityskeskustelukäytäntöjä ja muita johtamisen menetelmiä yrityksessä on käytössä. Myös lainsäädäntöön liittyvät tekijät, jotka on huomioitava mahdollisissa henkilöstön vähentämistilanteissa, on syytä käydä läpi. Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta myös liiketoiminnan ja tietojärjestelmien due diligencet ovat kiinnostavia, sillä ne koskevat strategiaa, yrityskulttuuria, johtamistapaa sekä johtamismenetelmiä. Tietojärjestelmien kohdalla due diligence viittaa siihen mitä tietojärjestelmiä on käytössä, millaisia sopimuksia yrityksellä on ja millaisia sopimusten ehdot ovat. Due diligencessä saatuja tietoja käytetään sitten ennakkosuunnitelmien tekemisessä, kun valmistaudutaan yritys kauppoihin. (Erkkilä 2001, 76–79, 85–86.)

3.2 Apteekkikaupat

Apteekkien kohdalla ostajana on aina yksityishenkilö, jolle kyseinen apteekkilupa on myönnetty. Jo ennen hakuprosessiin lähtemistä hakija on saattanut määritellä tietyn tavoitteen sekä tutustunut hakuun tulleiden apteekkien tilanteeseen ottamalla selvää hakukohteen sijaintipaikasta ja siihen liittyvistä aluerajauksista, vuosittain käsiteltävien reseptien määrästä, liikevaihdosta, henkilökuntarakenteesta sekä työntekijöiden alueellisesta saatavuudesta, alueellisista kehityshankkeista sekä nykyisistä toimitiloista ja muista kyseiseen apteekkiin liittyvistä tekijöistä. Apteekkiin liittyvien tietojen saaminen ei kuitenkaan aina ole helppoa, sosiaali- ja terveysministeriön selvityksessä ehdotetaankin, että jo haettavaksi julkistettaessa ilmoitettaisiin oleellisia tunnuslukuja, kuten liikevaihto. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 15–16).

Apteekkien osalta henkilökunta jakautuu pääosin kolmeen ryhmään, jotka ovat proviisorit, farmaseutit sekä muut työntekijät (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 12). Näiden työntekijäryhmien väliset erot palkkakustannuksissa ovat melko suuret, vuonna 2011 apteekteissa työskentelevän farmaseutin palkka oli Farmasialiiton tekemän kyselyn mukaan keskimäärin 2863 euroa ja apteekissa työskentelevän proviisorin taas keskimäärin 4006 euroa (Farmasialiitto). Apteekkia vastaanottavan uuden apteekkarin näkemys so-

pivasta henkilökuntamäärästä ja -rakenteesta saattaa poiketa aiemman apteekkarin näkemyksestä ja tekemistä päätöksistä. Tietojärjestelmien osalta mahdollisia vaihtoehtoja eli apteekkijärjestelmiä oli vuonna 2012 käytössä kolme (Seppälä-Holmberg 2011). Työnteon kannalta tällaisen välttämättömän järjestelmän toimivuus ja mahdollisen vaihdoksen aiheuttama koulutustarve on myös otettava huomioon.

4 Yksilö muutostilanteessa

Muutostilanteessa voi tekninen johtaminen olla hyvin hallussa, mutta ihmisten johtaminen helposti unohtuu. Yrityskauppatilanteessa suurimmat vaikeudet liittyvät kuitenkin tyypillisesti ihmisiin, kun muutostilanteet aiheuttavat epävarmuutta ja muita tunnetiloja. Epävarmuus voi osaltaan olla vaikuttamassa yksilöiden yrityskansalaisuuteen, mikä näkyy huonompana työskentelyilmapiiriä sekä toiminnan joustavuuden laskuna. Tähän varautuminen on tärkeä osa yrityskauppaan valmistautumista. (Arikoski & Sallinen 2007, 14, 41–45; Erkkilä 2001, 84–86, 92; Virtapuro 2006, 120–122.)

4.1 Yksilön yrityskansalaisuus

Yksilön yrityskansalaisuudella (engl. Organizational citizenship behavior, OCB) viitataan toimintaan työyhteisössä, se edistää organisaation toimintaa ja on enemmän kuin varsinaisten työtehtävien suorittamista. Se on pidempään jatkuva toimintatapa, joka näkyy yksilön arkipäiväisessä toiminnassa. Yrityskansalaisen käyttäytymisen ajatellaan koostuvan epäitsekkyydestä (engl. altruism), tunnollisuudesta (engl. conscientiousness), reiluudesta (engl. sportmanship), huomaavaisuudesta (engl. courtesy) sekä kansalaisen aktiivisuudesta (engl. civic virtue). (Organ 1988, 1–11, 33.) Yrityskansalaisen toimintaan vaikuttavat yksilölliset tekijät, kuten tunteet, kognitiot ja yleinen tyytyväisyys (Organ 1990, 55–63) sekä ympäristöön liittyvät tekijät, kuten työtehtävät, johtajan käyttäytyminen (Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach 2000, 526–533) tai työntekijän kulttuurista (Organ ym. 2006, 133).

Organin (1990, 48–51) mukaan yrityskansalaisuus on syytä erottaa sitoutumisesta, joka on psykologinen mielentila, kun yrityskansalaisuus taas on käyttäytymistä. Yrityskansalaisen käyttäytymisen ja työtyytyväisyyden yhteys ei myöskään ole yksiselitteinen, vaikka

niiden on tutkimuksissa havaittu jonkin verran korreloivan keskenään, yhdistävänä tekijänä ovat kognitiot eli tiedollinen toiminta. Yrityskansalaisen käyttäytymisen ja työtyytyväisyyden yhteys kognitiivisella tasolla liittyy ilmeisesti havaittuun oikeudenmukaisuuteen, joka on merkittävänä tekijänä kummassakin. Niiden erona on kuitenkin se, että työtyytyväisyyteen liittyy enemmän luonteeseen tai temperamenttiin liittyviä tunnetekijöitä. (Organ 1990, 55–63; Organ & Moorman 1993, 9–12.)

Työnantajan ja työntekijän suhde on aina kaksisuuntainen ja tähän vaihdantasuhteeseen voidaan viitata termillä psykologinen sopimus (engl. psychological contract). Psykologinen sopimus viittaa työntekijän odotuksiin siitä, mitä hän organisaatiolta tulee saamaan. Jos odotuksiin ei vastata ja työntekijä kokee kohtelun epäoikeudenmukaisena, voi se heikentää halukkuutta yrityskansalaisen toimintaan. (Robinson & Morrison, 1995.) Työntekijän kokemus oikeudenmukaisesta kohtelusta onkin yhteydessä sekä yrityskansalaisen käyttäytymiseen että työtyytyväisyyteen, johtamisen tärkeys siinä nouseekin tutkimuksissa esiin toistuvasti. Johtamiskäyttäytyminen näyttäisi olevan kaikista yksilö- ja ympäristötekijöistä merkittävin yrityskansalaisen käyttäytymisen kannalta. (Organ 1988, 60–62; Organ 1990, 60–63; Podsakoff ym. 2000, 526–533.)

Johtamisen ja koetun oikeudenmukaisen kohtelun lisäksi yksilön yrityskansalaisuuteen vaikuttavat työtehtäviin liittyvät tekijät, kokemus, sitoutuneisuus sekä asenteet, esimerkiksi työtyytyväisyys. Tekijät liittyvät osittain yhteen ja vaikuttavat toinen toisiinsa, ja sitä kautta yhdessä yrityskansalaisen toimintaan. Esimerkiksi työtehtäviin liittyvät tekijät vaikuttavat työtyytyväisyyteen ja sitä kautta yrityskansalaisen toimintaan tai toisaalta johtamiskäyttäytyminen vaikuttaa yksilön asenteisiin ja sitä kautta yrityskansalaisen toimintaan. Joidenkin tekijöiden vaikutus saattaa siis todellisuudessa olla vain välillinen. (Podsakoff ym. 2000, 526–533).

Organisaatiotekijöistä muodollisuuden ja joustamattomuuden on havaittu olevan positiivisessa yhteydessä yrityskansalaisen toimintaan. Vaikka työntekijöitä koskevat muodolliset säännöt saatetaan kokea rajoittavina, niin itse asiassa ne lisäävät oikeudenmukaisuutta kun tiedossa olevat säännöt koskevat kaikkia ja ovat yhtäläiset. Muodollisuus ja joustamattomuus ovat positiivisessa yhteydessä myös työtyytyväisyyteen sekä johtajaa kohtaan koettuun luottamukseen. Muodollisuuden ja joustamattomuuden suora vaiku-

tus yrityskansalaisen toimintaan voi olla negatiivinen, mutta välillinen vaikutus työtyytyväisyyden sekä johtoa kohtaan koetun luottamuksen kautta onkin positiivinen. (Organ ym. 2006, 122–124.)

4.2 Yksilön yrityskansalaisuus muutosprosessissa

Pyrkiessään edistämään työntekijöidensä yrityskansalaisen toimintaa muutostilanteessa, voi johtaja oikeudenmukaisen kohtelun lisäksi pyrkiä muuten kiinnittämään huomiota johtamistyyliinsä ja rakentamaan luottamusta. Johtaja voi pyrkiä tuomaan selkeästi esiin visiota, johon ollaan pyrkimässä, esiintyä itse roolimallina työyhteisössä ja lisäksi pyrkiä lisäämään ryhmän yhteistoimintaa edistämällä ryhmän yhteisiä päämääriä. Hän voi tarjota yksilöllistä tukea työntekijöilleen ja samalla tuoda esiin korkeat odotukset suoritus- tasosta. Merkittävä tekijä yrityskansalaisen toiminnan lisäämisessä voi olla luottamuksen ilmaiseminen ja työntekijöiden valtuuttaminen ottamalla heidät mukaan päätöksentekoon. (Organ ym. 2006, 98–109.)

Muutostilanteissa yrityskansalaisen toiminta voi myös helpottaa johtamistyötä, kun työntekijät aktiivisesti ja oma-aloitteisesti tarttuvat epäkohtiin ja näin sujuvoittavat toimintaa. Yrityksen muutostilanne saattaa kuitenkin herättää työntekijässä epävarmuuden tai turvattomuuden tunteita sekä pelkoa tulevasta, lisäksi muutos saattaa herättää ajatuksia ja tunteita epäoikeudenmukaisuudesta. Muutostilanne on aina riski, Virtapuron (2006, 120) esittämän mallin mukaan heränneet epävarmuuden tunteet saattavat laskea työmotivaatiota ja vähentää sitoutumista, mikä taas näkyy laskeneena yrityskansalaisen toimintana. Kun yrityskansalaisen toiminta laskee, voi se vaikuttaa yrityksen toimintaan heikentämällä työskentelyilmapiiriä sekä vähentämällä toiminnan joustavuutta. Toiminnan joustavuuden lasku näkyy asiakaspalvelussa ja saattaa aiheuttaa asiakastyytyväisyyden laskua ja lopulta asiakkaiden menettämistä. Muutostilanteessa on siis tärkeää pystyä reagoimaan työntekijöiden herääviin epävarmuuden ja turvattomuuden tunteisiin, jotta vältettäisiin yrityskansalaisen toiminnan laskeminen ja negatiivinen kiertokulku (Virtapuro 2006, 120–122).

4.3 Yksilön tunteet ja muutosvastarinta

Työelämässä tapahtuvat muutokset saattavat aiheuttaa erilaisia tunnereaktioita ja vastustustakin, koska muutokset nähdään johdon aikaansaamina ja heidän päätöksellään tehtyinä. Muutostilanne saattaa aiheuttaa epävarmuutta ja epäluottamusta johtoa kohtaan, jos työntekijät kokevat muutosten toteutuksen epäoikeudenmukaisena. Tilanteen herättämät tunteet voidaan myös nähdään oleellisena osana oppimista. Muutosten herättämä vastarinta nimittäin tuo näkyväksi erilaisia näkemyksiä ja se voi olla työkalu kehittämiseen, joten jossain määrin se on toivottavaakin. Ei-toivottavaa vastarintaa taas voidaan vähentää aktiivisen viestinnän ja kommunikaation kautta. Terminä muutosvastarinta on kuitenkin ongelmallinen, koska kyse on inhimillisestä reaktiosta uudessa tilanteessa, yleensä ei ole kyse tietoisesta taistelusta tai tarkoitushakuisesta puolustautumisesta. (Arikoski & Sallinen 2007, 41–42, 55–64; Erkkilä 2001, 41–42, 188–191.)

Ihminen käy muutoksessa läpi neljää perustunnetta, jotka ovat pelko, viha, suru ja ilo. Näistä viha ja ilo ovat näkyviä, mutta pinnan alla piilossa esiintyviä pelkoa ja surua ei pitäisi sivuuttaa. Muutosvastarinta liittyy näistä pelkoon ja vihaan, se alkaa kehittyä pelkovaiheessa ja kypsyy vähitellen näkyväksi kritiikiksi. Vastarinta kertoo siitä, että työntekijä ei ole vielä valmis muutokseen ja tarvitsisi tukea ja aikaa. Tähän vaiheeseen liittyvä runsas energia olisi hyvä saada käyttöön muutoksen edistämiseksi, tämä edellyttää kuitenkin johdolta kykyä kestää kritiikkiä. Psykologisen sopimuksen ylläpitämiseksi tarvitaan jatkuvaa vuorovaikutusta, jonka kautta pyritään ylläpitämään kokemusta oikeudenmukaisesta kohtelusta. (Arikoski & Sallinen 2007, 55–64, 68–72.)

Muutoksissa läpikäytävistä neljästä tunteesta ensimmäinen on pelko, jolloin henkilö helposti torjuu uudet asiat. Tämä vaatii johdolta rauhallista tiedottamista. Osa ihmisistä reagoi pelkoon aktiivisesti uskoen selviytymiseen, he ovat kriittisiä mutta silti joustavia ja pystyvät käsittelemään asioita rakentavasti. Muutostilanteessa organisaation johto usein edustaa tätä ryhmää. Toiset taas reagoivat pelkoon näennäisaktiivisesti eli he näyttävät mukautuvan muutoksiin mutta eivät kuitenkaan uskalla heittäytyä ja saattavat jopa sabotoida edistymistä. Tällaiset ihmiset kaipaavat tukea ja avointa keskustelua, jotta pääsevät epävarmuudestaan eteenpäin. Kolmas tapa reagoida pelkoon on passiivisuus, jolloin muutokset aiheuttavat torjuntaa ja vastarintaa. Tällaiset työntekijät tarvitsevat

vuorovaikutuksen lisäksi aktivointia, joka voi olla jopa hienovaraista pakottamista. Pelkovaiheen hyvä hoitaminen voi ehkäistä näkyvän vihavaiheen kärjistymistä. (Arikoski & Sallinen 2007, 55–64.)

Muutoksen edetessä pelko muuttuu vähitellen vihaksi. Jos esimies on tarjonnut pelkovaiheessa riittävästi faktoja ja luonut uskoa tulevaisuuteen, voi vihavaihe jäädä pois tai tulla esiin hienovaraisemmin. Esimiehen olisikin hyvä keskittää voimavaransa pelkovaiheen hyvään hoitamiseen, jolloin estetään pelon kehittyminen vihaksi. Mutta jos vihavaihe on päällä, jää esimiehen tehtäväksi lähinnä kuunnella. Alaisen protestoinnille tulisi antaa tilaa ja pyrkiä aktiivisesti kuuntelemaan. Usein tässä vaiheessa tarvitaan aikaa, jotta muutosta on saatettu suunnitella ja valmistella jo pidempään, joten johto on myös muuta henkilökuntaa valmiimpi muutokseen. Muu henkilökunta saattaa siis tarvita hieman aikaa uusien muutosten sulatteluun. Kun esimies pyrkii välttämään omien vihantunteidensa yltymistä ja keskittyy sen sijaan rakentavan kritiikin nostamiseen, on tulos toimivampi. (Arikoski & Sallinen 2007, 41–41, 59–61, 68.)

Kun muutokset tapahtuvat työntekijän vastustuksesta huolimatta, alkaa viha luovuttamisen myötä vaihtua suruksi. Työntekijä saattaa kokea toivottomuutta ja kaipaava näin tukea ja kannustusta. Esimiehen on hyvä keskustella muutoksista ja myös sallia kysymykset, jotka työntekijöitä mietityttävät. Eri vaiheista suruvaihe on se, joka vaatii eniten aikaa. Sen kesto riippuu monista eri tekijöistä, kuten muutoksen luonteesta, aiemmista muutoksista, yksilöllisistä ominaisuuksista sekä johtamisesta. (Arikoski & Sallinen 2007, 61–63.)

Taka-alalle usein jäävä tunnevaihe on ilo, joka kertoo onnistuneesta muutosprosessista. Iloa voidaan pyrkiä tuomaan näkyväksi, esimerkiksi jollain tavoin mittaamalla toiminnan tasoa ja näin antaa mahdollisuus nauttia tuloksista. Työntekijöiden kokemaa työniloa voi pyrkiä edistämään esimerkiksi antamalla toiminnan raamit, joiden sisällä työntekijät itse saavat päättää yksityiskohdista. (Arikoski & Sallinen 2007, 63–64.)

5 Ryhmä muutostilanteessa

Muutoksessa ei ole mukana vain yksilöitä vaan myös ryhmä, joka on saattanut ollut koossa jo pidempään ja jonka toimintaa voi olla vaikea ennakoida. Erilaiset ryhmät vaativat myös erilaista johtamista. (Arikoski & Sallinen, 2007, 13–14.)

5.1 Ryhmän johtaminen muutoksessa

Jotta esimies onnistuisi muutostilanteessa, on oltava näkemystä päämäärästä sekä tavoista, joilla päämäärää kohti edetään. Päämääriä ja tavoitteita tarvitaan, vaikka asiat eivät toimisikaan halutulla tavalla. Lisäksi on analysoitava vallitseva tilanne eli millainen ryhmä on ennen muutosta, joten ryhmädynamiikan ymmärtäminen on tärkeää. (Arikoski & Sallinen, 2007, 13–14.)

Muutostilanteessa on tärkeää säilyttää työntekijöiden luottamus reiluuteen ja menettelytapojen oikeudenmukaisuuteen, jota voidaan vahvistaa esimerkiksi avoimella tiedottamisella ja aineellisten ja aineettomien palkkioiden jakamisella ennalta tiedettyjen sääntöjen perusteella. Lisäksi tarvitaan taitavaa keskustelua, jossa perustellut mielipiteet luovat pohjaa tuloksekkaille muutoksille. Tarpeettoman kohteliaaseen keskusteluun tottunut ryhmä voi tunteiden osalta olla helpoimmin johdettava, mutta tällaisen ryhmän kohdalla muutoksesta tulee usein näennäinen, kun eri toimenpiteitä ei ole käyty kunnolla läpi. Toisaalta myöskään väittelyllä ei päästä toivottuihin tuloksiin. Muutostilanteissa tulisi pyrkiä taitavaan keskusteluun, jota esimies voi pyrkiä lisäämään esimerkiksi järjestämällä tilaisuuksia pohtia asioita yhdessä sekä rohkaisemalla ryhmäläisiä ilmaisemaan mielipiteitään. Rohkaisemisen lisäksi esimiehen tulee myös omilla päätöksillään osoittaa, että alaisten ilmaisemat mielipiteet ovat tärkeitä. (Arikoski & Sallinen, 2007, 17–19; Mattila, 2007, 52–53.)

5.2 Ryhmän kehittymisen vaiheen vaikutus muutoksessa

Esimieheltä vaaditaan myös kykyä muuttaa johtamistaan ryhmän mukaan, riippuen siitä millaisessa kehitysvaiheessa ryhmä kulloinkin on. Ryhmien kehittymistä tai muodostumista voidaan tarkastella nelivaiheisena prosessina. Eteneminen ei aina ole suoraviivaista, joten jo edistyneempi ryhmä voi taantua aiemmallekin tasolle. Myöskään kaikki

ryhmään kuuluvat eivät välttämättä ole samassa vaiheessa, esimerkiksi ryhmään eri vaiheessa liittyneet yksilöt voivat edetä eri tahdissa. Ryhmän yhteinen kehitysvaihe kuitenkin määräytyy sen mukaan missä vaiheessa suurin osa ryhmän jäsenistä on. Organisaation koosta riippuen yrityksen sisällä saattaa myös esiintyä useampia eri ryhmiä. (Arikoski & Sallinen 2007, 24–27.)

Ensimmäinen ryhmän kehitysvaihe on alkava ryhmä, jossa tavoite ja roolit ovat vasta muotoutumassa ja esimiehellä on paljon vastuuta. Häneltä myös odotetaan pelisääntöjä ja niiden noudattamisen valvontaa. Muutostilanteessa tällainen alkava ryhmä tukeutuu helposti esimieheen ja ryhmän sisäinen yhteistyö ja vuorovaikutus on vähäistä. Tällainen ryhmä vaatii runsaasti esimiehen tukea ja kannustusta itsenäiseen toimintaan. (Arikoski & Sallinen 2007, 27–28.)

Toisen vaiheen ryhmä on jo hieman tehokkaampi mutta yksilöiden oma asema ryhmässä saattaa vielä olla epäselvä. Tässä vaiheessa esiintyy paljon kritiikkiä, joka helposti kohdistetaan esimieheen. Tämä vaatii esimieheltä kykyä käsitellä aggressioita ja hyödyntää kritiikkiä. Vaikka ryhmä alunperin olisi ollut tätä vaihetta edistyneempi esimerkiksi kolmannessa vaiheessa, niin esimiehen vaihdostilanteessa ryhmä saattaa taantua aiemalle tasolle. Toiselle tasolle taannuttaessa reagoidaan muutokseen ja edellisen esimiehen menettämiseen kritisoiden uutta esimiestä. Tässä vaiheessa esimiehelle toimivin työkalu on kahdenkeskiset keskustelut, kuten kehityskeskustelut, jolloin keskustelu saadaan paremmin tuotua rakentavalle tasolle ja lisäksi alaisen oma rooli ja asema selkiytyy. Toisaalta jos esimies on itse huono sietämään kritiikkiä, voi tilanne kriisiytyä, kun esimies esimerkiksi klikkiytyy joidenkin tiettyjen ryhmän jäsenten kanssa tai jättää ryhmän oman onnensa nojaan. Toisessa kehitysvaiheessa olevan ryhmän jäsenten energia saattaa muutostilanteessa keskittyä oman aseman edistämiseen ja ryhmän sisällä voi syntyä yhteistyötä haittaavia sisäisiä alaryhmiä tai klikkejä. Esimieheltä tällainen ryhmä vaatii muutostilanteessa kritiikin ja arvostelun sietoa, sekä aitoa kehittämisotetta. Kun asioita ei ota liian henkilökohtaisesti tai loukkaannu itseensä kohdistuvasta arvostelusta, on eteenpäin vievä kehittäminen mahdollista. (Arikoski & Sallinen 2007, 28–30.)

Kolmannessa ryhmän kehittymisen vaiheessa on ryhmä kasvanut jo yhtenäiseksi, se on tehokas, eikä ryhmän sisällä esiinny juurikaan erimielisyyksiä. Tällaisen ryhmän jo mel-

ko itseriittoiseenkin hyvänolon tunteeseen ei esimiehen tarvitse puuttua, ellei se haittaa organisaatiota tai laske tulosta. Jos ryhmän jäsenet viettävät runsaasti aikaa yhdessä vapaa-ajallakin, saattaa ryhmä enneminkin elää omaa, organisaatiosta irrallista, elämäänsä ja näin ajautua pois perustehtävien parista. Jos ryhmä alkaa esimerkiksi pantata tietoja ryhmän ulkopuolisilta, on esimiehen syytä puuttua. Organisaation sisällä tällaiset vahvat kolmannen kehitysvaiheen ryhmät saattavat kilpailla keskenään sekä tietoisesti tai tiedostamattaan sabotoida toisten työtä. Esimiehelle oivallisia työkaluja tällaisessa tilanteessa ovat eri ryhmien väliset yhteisprojektit, yhteinen palkitseminen sekä ryhmien toinen toistensa toimintaan osallistaminen. Muutostilanteessa tällainen ryhmä saattaa torjua muutoksen sekä entistäkin vahvemmin erottautua omaksi ryhmäkseen. Esimiehen kannalta on tärkeää, ettei hän mene mukaan ryhmään, vaan pysyttelee ryhmän rajapinnalla suunnaten sen toimintaa tavoitteiden mukaisesti. Ryhmän rajapinnalla pysytely tarkoittaa, että esimies pystyy siirtymään niin ryhmän sisään kuin sieltä uloskin. Ryhmän ulkopuolelta esimies pystyy valvomaan pelisääntöjen noudattamista, ja ryhmän sisältä tukemaan. Rajapinnalla pysyttely vaatii kuitenkin paineensietokykyä. Tärkeää on, että esimies ei jää ryhmän sisään halutessaan pitää kaikki ohjat omissa käsissään. Se viestisi työntekijöille tiettyä epäluottamusta ja myös esimiehen asema ja rooli hämärtyisivät. Toisaalta täysin ryhmästä eristäytyvä ja vastuuta välttelevä esimies taas jättää ryhmänsä tuuliajolle. Pelkkä esimiehen läsnäolo voi osaltaan luoda turvallisuuden tunnetta ja hälventää epävarmuutta. (Arikoski & Sallinen 2007, 31–34, 85–88; Mattila, 2007, 184–185.)

Neljännän kehitysvaiheen ryhmä on joustava ja jämäkkä, se ei taannu aiempiin kehitysvaiheisiin ja se kestää ryhmän koostumuksen muutoksia. Tällainen ryhmä sietää muutoksia hyvin ja pystyy muutosten keskellä säilyttämään sekä tarpeen vaatiessa muokkaamaan perustehtävänsä hyvin. Ryhmän jäsenet myös näkevät organisaation hyötyvän muiden auttamisesta. Tällaisten asiantuntijoiden pitäminen organisaatiossa voi kuitenkin olla haaste, ellei heille ole tarjota kehittymismahdollisuuksia. Esimiehen roolina on olla valmentaja, joka huolehtii yksilöiden kehittymisestä ja motivaation ylläpitämisestä. Tällainen ryhmä osallistuu muutoksen toteuttamiseen ja esimiehen tehtäväksi jää turvallisuuden luominen yksilöiden kehittämisen ja motivoinnin kautta. (Arikoski & Sallinen 2007, 34–36.)

6 Muutoksen johtamisen taidot

Muutosprosessi on haastavaa kaikille osallisille, mutta erityisesti esimiehelle, joka käy läpi omia tunnevaiheitaan samaan aikaan kun hänen tulisi pystyä johtamaan työntekijöiden muutosprosessia. Muutosta suunniteltaessa henkilöstö kannattaa ottaa prosessiin mukaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, näin vältetään johdon ja työntekijöiden väliseltä epäsuhdalta muutokseen valmistautumisessa. Muutosprosessi vaatii esimieheltä kykyä asettua työntekijän asemaan, jotta hän osaisi jakaa informaatiota työntekijöilleen oikein, eikä pidä itsellään kenties itsestään selvinä pitämiään asioita. Lisäksi esimieheltä vaaditaan kykyä ennakoida sekä hahmottaa eri prosessien ja ryhmien suhteita, jolloin osataan varautua tulevaan oikein resurssein. Johtajan kannalta muutoksen johtamisen haasteellisuus tulee siitä, että pitäisi pystyä johtamaan loogisia asioita sekä epäloogisia ihmisiä. Muutoksessa esimiehen tai johtajan pitäisi työntekijöiden tunteiden ja reaktioiden käsittelyn ohella pystyä käsittelemään omia tunteita ja reaktioitaan. (Arikoski & Sallinen 2007, 14, 83–85; Organ ym. 2006, 98–109.)

Muutostilanteissa johtamisen tärkeys korostuu ja esimiehen johtamisosaaminen joutuu koetukselle. Tärkeimpiä huomioonotettavia osa-alueita on tiedottaminen, johon tulisi panostaa vaikka mitään varsinaisia uutisia ei olisikaan. Jatkuvan tiedottamisen tärkeyttä usein aliarvioidaan, mutta tiedottamalla jo siitä ettei mitään isompaa ole tapahtumassa estetään huhujen syntyminen. Tiedottamisen lisäksi pitäisi pyrkiä avoimeen vuorovaikutukseen, joka sallii myös kysymykset ja kriittiset näkemykset. Henkilöstön osallistaminen ja avoimen ilmapiirin luominen ovat tärkeitä ja kun työyhteisössä käsitellään vaikeitakin asioita avoimesti, sitä vähemmän tuhlataan aikaa tulkitsemiseen ja epäolennaisuuksiin. (Arikoski & Sallinen 2007, 90–98; Mattila 2007, 185–187.)

Omistajanvaihdos herättää työntekijöissä kysymyksiä, ja jos työntekijän kysymyksiin ei onnistuta vastaamaan saattaa se näkyä alentuneena motivaationa tai sitoutumisena yrityksen tavoitteisiin. Kysymykset liittyvät lähinnä työntekijän oman työpaikan säilymiseen ja yrityskaupan vaikutuksiin. Muutostilanteessa työntekijä joutuu passiiviseen asemaan, kun muut tekevät häntä koskevia päätöksiä. Työntekijä ei tiedä, kuka hänen asiastaan tulevaisuudessa päättää ja miten näitä päätöksiä tehdään. Ostajaosapuolen on mahdollisimman pian kyettävä vastaamaan näihin työntekijöiden herääviin kysymyksiin,

jotta työntekijöiden sitoutuminen tavoitteisiin ja yrityksen etuun olisi mahdollista. Jos muutostilanteessa tehdään asioita, jotka lisäävät yksilön turvallisuudentunnetta, esimerkiksi reagoidaan asioihin oikea-aikaisesti, pystytään kenties vähentämään työntekijän epävarmuuden tunteita. Hyvin hoidettuun muutosprosessiin kuuluu huolellisen suunnittelun ja aktiivisesti johtamisen ohella tiedottaminen ja oikea-aikainen kommunikointi. Näin voidaan pyrkiä vaikuttamaan työntekijän epävarmuuden tunteisiin, jotka osaltaan vaikuttavat myös koko työyhteisön toimintaan. Ostajan vastuunotto sekä avoin ja aktiivinen tiedottaminen ovat omiaan helpottamaan siirtymävaihetta. Rehellinen ja avoin viestintä herättää luottamusta myös työntekijöissä. Samoin jos henkilöstön määrään tai organisaation rakenteeseen tulee muutoksia, on niistä ilmoitettava viipymättä. Ostajan varauksellinen suhtautuminen tai tiedon panttaaminen saattaa aiheuttaa työntekijöissä oman edun ajamista ja yhteistyön vähenemistä. Jos epävarmuus jatkuu pitkään, voi se myös heikentää työpaikan ilmapiiriä ja vähitellen esimerkiksi asioiden toimeenpano alkaa hidastua ja vastuunotto vähenee. (Erkkilä 2001, 163–165, 167–168; Virtapuro 2006, 121–124.)

Muutosjohtamisessa on tärkeää, että esimies on näkyvä ja hän johtaa omalla esimerkillään. Esimieheltä vaaditaan myös ennakkointia, töiden priorisointia ja kykyä delegoida tärkeitäkin tehtäviä. Delegointi vaatii aikaa ja perehdyttämistä, mutta se säästää esimiehen aikaa kriittisempiin tehtäviin ja toisaalta myös motivoi työntekijää, joka saa aiemmin esimiehelle kuuluneita työtehtäviä. Yksinkertaisempien rutiinitehtävien, eli kiireellisten mutta ei tärkeiden tehtävien, antaminen ei kuitenkaan ole delegointia vaan työn johtamista. Esimiehen on hyvä hallita delegointi, sillä omaan korvaamattomuuteensa epärealistisesti uskova esimies aiheuttaa työntekijöiden passivoitumista, kun esimiehen uskotaan jatkossakin ottavan vastuun ja hoitavan työt. Delegointia ja muutostilanteen läpiviemistä helpottaa myös se, että esimies tutustuu alaisiinsa ja heidän osaamisensa. Näin hän osaa sopeuttaa johtamistaan yksilöiden ja ryhmien taitojen ja tarpeiden mukaan ja molemminpuolisen tutustumisen myötä myös luottamus kasvaa. (Arikoski & Sallinen 2007, 95–107, 112–113.)

Esimiehen tärkeimpiä työvälineitä on esimies itse, joten omien vahvuuksien ja heikkouksien tuntemisesta on hyötyä. Jos esimies on kovin joustava ja mukautuva, selviää hän muutostilanteista hyvin, mutta ongelmaksi voi muodostua heikko ammatti-identiteetti.

Toisaalta vastakohtana on esimies, joka ei mukauta omaa toimintaansa vaan aina ympäristöönsä, jolloin muuttumiskyky on heikko. Muutostilanteet vaativat esimieheltä paljon, pitäisi olla itsetuntemusta, kykyä joustaa ja oikeaa asennetta. Esimerkiksi työyhteisöltä saatava palaute ja kritiikki omasta toiminnasta on hyödyllistä ja sitä tulisinkin hankkia aktiivisesti. Tämä kuitenkin vaatii esimieheltä kykyä ottaa palautetta vastaan ja hallita omia tunteita sekä myös kykyä hyödyntää saamaansa palautetta. Loppujen lopuksi yrityksessä tapahtunutta muutosta voi parhaiten pyrkiä edistämään antamalla tilaa tunteille ja luomalla edellytykset rakentavalle keskustelulle. Tämä jos mikä voi edistää kaikkien sopeutumista. (Arikoski & Sallinen 2007, 57, 65, 117–120.)

7 Tutkimuksen viitekehys

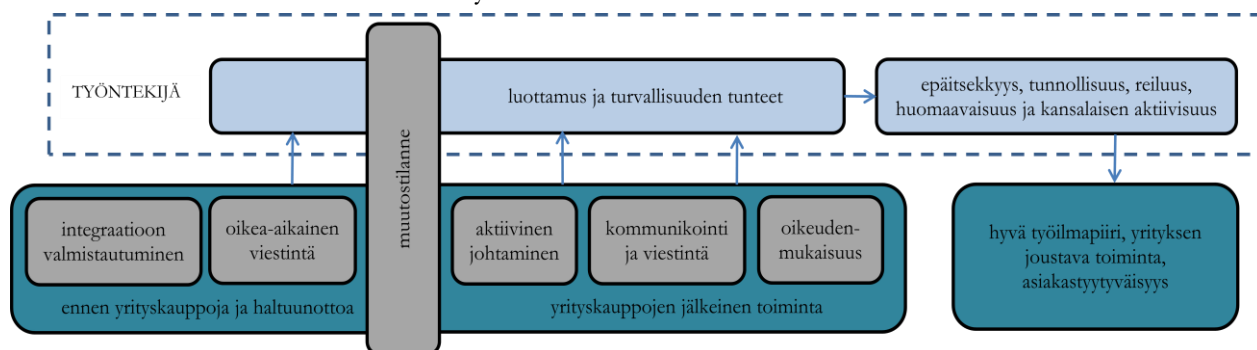
Omistajanvaihdos on organisaatioissa iso muutostilanne, joka saattaa aiheuttaa työntekijöissä epävarmuuden tunteita ja vähentää yksilön yrityskansalaisen käyttäytymistä. Virtapuron (2006, 120) mallin mukaan yksilön yrityskansalaisen käyttäytymisen väheneminen taas saattaa heikentää työskentelyilmapiiriä ja laskea toiminnan joustavuutta. Omistajanvaihdoksessa henkilöstö siirtyy muun liiketoiminnan mukana uuden johdon alaisuuteen, ja kun henkilöstövalinnat on tehty jo edellisen omistajan aikana, on uuden johdon vain parhaansa mukaan pyrittävä toimimaan työntekijöiden kanssa. Johtaminen onkin ensiarvoisessa asemassa, kun pyritään lisäämään työntekijöiden yrityskansalaisen käyttäytymistä (Podsakoff ym., 2000, 532).

Muutostilanteen sujuva johtaminen edellyttää tiedottamista, vuorovaikutusta, oikeudenmukaisuutta sekä aktiivista johtamista eli kannustamista, kuuntelemista ja osallistamista. Esimieheltä kaikki tämä edellyttää kritiikin sietämistä, omassa roolissa pysymistä, inhimillisyyden ja myös oman epätäydellisyyden ymmärtämistä sekä aitoa pyrkimystä parempaan. (Arikoski & Sallinen 2007, 90–100, 121–122; Mattila 2007, 184–188.)

Muutostilanteessa johtamiskäyttäytymisen merkitys on korostunut (Podsakoff ym., 2000, 532). Oheisen viitekehyksen mukaisesti muutokset yrityksessä ja yksilöiden reaktioissa kulkevat rinta rinnan, vaikuttaen toisiinsa (Kuva 1). Omistajanvaihdos on tilanne, joka hyvin hoidettuna näkyy lisääntyneenä yksilön yrityskansalaisen toimintana ja

sitä kautta myös yrityksen toiminnassa ja mahdollisesti myös tuloksessa (Virtapuro 2006, 120).

Kuva 1. Tutkimuksen viitekehys



8 Menetelmät

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa apteekin vastaanottaneiden uusien apteekkareiden toimintaa sekä hakea parhaita toimintatapoja omistajanvaihdon hoitamiseen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Tutkimustavaksi valittiin haastattelut.

8.1 Haastateltavat

Haastateltaviksi valittiin jo toimivan apteekin vastaanottaneita eli uusiin perustettaviin apteekkeihin luvan saaneita ei tutkimuksessa tarkasteltu. Rajauksen syynä oli, että haluttiin tarkastella nimenomaan omistajan vaihtumiseen liittyviä muutostilanteita. Lisäksi haluttiin, että apteekin vastaanottaminen olisi tapahtunut vähintään kuukautta ja enintään vuotta haastatteluajankohtaa aikaisemmin. Haastateltavaksi mahdollisesti sopivien apteekkareiden nimiä saatiin Lääkealan turvallisuus- ja kehittämiskeskus Fimean sivuilta, missä ilmoitetaan myönnetty apteekkiluvat (Fimea 2010). Apteekkilupien myöntämispäivämäärien perusteella pyrittiin arvioimaan mihin aikaan mahdollisesti toteutuneet apteekkikaupat olivat olleet ja pyrittiin kohdistamaan viestintä tutkimukseen soveltuviin apteekkeihin. Apteekkareita tiedotettiin käynnissä olevasta tutkimuksesta ensin sähköpostitse, viestit lähetettiin apteekkareiden henkilökohtaisiin apteekit.net-osoitteisiin. Tämän jälkeen apteekkareihin otettiin yhteyttä puhelimitse, apteekkien puhelinnumerot saatiin apteekkariliiton apteekkihakupalvelusta (Suomen Apteekkariliitto).

Haastateltavien lukumäärää ei päätetty ennalta, vaan aineiston riittävyys määriteltiin saavutetun saturaation kautta. Saturaatiolla viitataan tilanteeseen, jossa haastateltavat eivät enää tuo tutkimusongelman kannalta uutta tietoa vaan aineisto alkaa toistaa itseään ja kerätyn aineiston pohjalta pystytään tuomaan tutkimuskohteesta löytyvä peruskuvio esiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 89–92.) Tätä tutkimusta varten haastateltiin viittä apteekin vastaanottanutta apteekkaria eri puolilta Suomea.

8.2 Haastattelut

Tiedonkeruutavaksi valittiin teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu, joka koostuu ennalta valituista aihealueista, joita tarkennetaan lisäkysymyksin. Tällainen laadullinen tutkimus korostaa haastateltavien näkemyksiä ja tulkintoja asioista. Tavoitteena onkin tarkastellun ilmiön kuvaaminen ja toiminnan ymmärtäminen. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 77, 87.) Haastatteluissa oli tukena etukäteen tehty haastattelurunko (Liite 1).

Haastattelut suoritettiin puhelimitse, näin maantieteellinen sijainti ei rajoittanut haastatteluun osallistumista. Haastattelija soitti haastateltaville ennalta sovittuna ajankohtana. Puhelut nauhoitettiin Nokia Lumia 800-puhelimen kaiuttimen kautta Olympus DM-650 sanelukoneelle ja litteroitiin Microsoft Word-ohjelmalla. Haastattelut toteutettiin maaliskuussa 2013.

8.3 Aineiston analyysi

Saadun aineiston laadullisessa analysoinnissa käytettiin teorialähtöistä menetelmää, joten käsitteet nostettiin teoriasta. Litteroiduista haastatteluista haettiin kategorioittain eri teemoihin liittyviä asioita. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 116–117.)

9 Tulokset

Tutkimukseen osallistui viisi apteekkaria eri puolilta Suomea, he olivat ottaneet vastaan nykyisen apteekkinsa noin 2–10 kuukautta ennen haastatteluajankohtaa. Kaikkien haastateltavien kohdalla vastaanotettu apteekki oli heidän ensimmäisensä, eli haastateltavat olivat melko pitkälle samassa tilanteessa. Palkattujen työntekijöiden määrä apteekeissa oli haastatteluhetkellä 4–10 henkilöä.

9.1 Koulutus- ja kokemustausta

Kaikilla haastatelluista apteekkareista oli muutakin koulutusta vaadittavan proviisorin tutkinnon lisäksi. Haastateltavista neljä viidestä mainitsi suorittaneensa johtamisen erikoisammattitutkinnon eli JET:n, tämän lisäksi heillä oli yliopiston täydennyskoulutusta eli PD-koulutusta ja erinäisiä myyntiin, yrittämiseen tai liiketalouteen liittyviä tutkintoja. Laaja koulutus ja kokemustausta koettiin hyväksi pohjaksi ja myös osittain edellytykseksi oman apteekin saamiselle, kuten yksi haastateltavista asiaa kuvasi:

"...apteekkia ei saa, jos ei oo tuota ku pelkkä proviisorin tutkinto. Ja sitten ku mulla oli jo JET ja PD, totesin et olen samalla viivalla vasta ku kaikki muut, että miten erottua sitten vielä muusta porukasta..."

Monissa johtamisen koulutuksissa joutuu myös työstämään omia toimintamallejaan ja johtamiskoulutukset moni kokikin juuri tästä syystä hyödyllisiksi. Koulutuksiin saattaa liittyä valmennusta tai oman mentorin kanssa työskentelyä, näin joutuu pohtimaan omaa johtamistaan ja pystyy myös kehittymään siinä. Näin yksi haastateltavista kuvasi kokemuksiaan pitkäjaksoisista johtamisen koulutuksista:

"Tietysti joutunu ... itteäni analysoimaan joka kantilta ja arvioimaan ja puntaroimaan omaa toimintaani ja pyytämään silloisen työpaikkani henkilökunnalta arviointeja sinne ja tänne ja tavallaan sitä kautta aika pitkälle miettiny sitä omaa johtamistani vaan eri asioissa."

Laajan koulutustausta koettiin myös hyvin tärkeänä ja omaa työtä helpottavana, kuten toinen apteekkari kuvasi lisäkoulutusten tarpeellisuutta:

"... et ku mä olen suorittanu just tätä, johtamiskoulutuksia ja PD ja näitä, niin ne autto, mut jos pelkällä proviisorin tutkinnolla olis pitäny lähteä niin se kyllä olis ollu bataralla pohjalla."

Koulutuksen lisäksi monipuolinen työkokemus koettiin tärkeäksi, jos aiemmissa työpaikoissaan oli proviisorina saanut vastuuta ja monipuolista kokemusta, oli tästä apua. Eri apteekeissa työskentelemällä tutustuu myös erilaisiin tapoihin toimia ja saattaa myös joutua tekemään erilaisia tehtäviä. Isommassa apteekissa työskenneltäessä taas voi erikoistua johonkin tehtävään, jolloin osaaminen on rajoittuneempaa. Mutta uudella apteekkarilla ensimmäinen apteekki on usein pienempi apteekki, jossa henkilökuntaa on vähän. Silloin joutuu tekemään töitä laajasti eri osa-alueilla, joten monipuolinen kokemus on tässä etuna. Näin yksi haastateltavista kuvasi kokemuksiaan:

"Mä sanoisin omaksi edukseni sen, että kun oli ollut aika monessa apteekissa sitä ennen, ettei ollut vain yhdessä ainoassa, et on nähnyt erilaisia toimintamalleja, kun saman asian voi tehdä monella tavalla ... et pysty niinku joustamaan ... että se oli kyllä onni että on tullu kierrettyä vähän apteekkeja ... ei ne turhaan siellä Fimeassa vaadi sitä monipuolista työkokemusta."

9.2 Integraatioon valmistautuminen

Haastatteluissa nousi esiin ajatus siitä, miten tärkeää on asioiden selvittäminen etukäteen, mieluiten jo ennen edes apteekkiluvan hakemista. Muun muassa yrityksen taloudelliseen asemaan liittyviä tietoja ei ole useinkaan saatavilla, eikä niitä välttämättä saa ollenkaan. Näin yksi haastateltavista kertoi:

"... kun mä en sitten sitä talousasiaa sitten saanu, niin pankinjohtaja sanoi, et sä ostat sian säkissä. Et tiedä mitä sä ostat. Siinä niinku vähän heräs, ku alan ulkopuolinen tätä prosessia katsoo, niin ... oikeestihan mä ostan sian säkissä, kun mä en tiedä liikevaihtoo enkä mitään muutakaan..."

Parikin apteekkaria esitti sitten ajatuksen, että haettavaksi ilmoitettavan apteekin kohdalla olisi jo enemmänkin tietoa saatavilla. Tällä hetkellä kun paljonkin riippuu siitä, että mitä tietoja edeltävä apteekkari haluaa antaa. Yksi haastatelluista toivoi apteekkariliitolta ohjeistusta tai selkeää velvoitetta luovuttaa niin apteekin toimintaan liittyviä tietoja kuin talouslukujakin tulevalle apteekkarille:

"... apteekkariliiton hyvät toimintatavat olis sellanen yleinen ... tavallaan velvottais että tämä, sen kyseisen apteekin senhetkinen apteekkari antais uudelle oikeesti niitä tietoja. Koska mä en tiedä keneltä se on pois, koska se uus apteekkari kuitenkin saa ne tietoon ennemmin tai myöhemmin ja se on aina paremmin mitä ennemmin ..."

Yksi haastateltavista kuitenkin nosti esiin sen, että usein hakijoita kiinnostavat juuri apteekin sijainti, koko ja taloudellinen puoli, mutta se mikä eniten vaikuttaa apteekkarin omaan arkeen, onkin työpaikan ilmapiiri ja ihmiset. Tämä asia on sellainen, mitä hakuvaiheen kysymyksissä ei kuitenkaan ole. Tällaisen asian kartoittaminen on tällä hetkellä jokaisen hakijan oman aktiivisuuden ja edeltäjän avoimuuden varassa.

Suurin osa haastateltavista ei kertomansa mukaan henkilöstöjohtamisen näkökulmasta erityisesti valmistautunut apteekkarinvaihdoksen jälkeiseen aikaan. Liiketaloudellisten näkökohtien huomioon ottaminen oli kuitenkin useammalla pinnalla. Apteekkarit olivat lähteneet uuden apteekin johtoon pääosin varsin luottavaisin mielin, parilla apteekkarilla tosin oli ollut henkilökuntamäärän osalta haasteita, mutta muuten erityisiä toimintatapoja tai johtamisen keinoja ei etukäteen ollut mietittynä.

9.3 Oikea-aikainen viestintä ja kommunikointi

Kaikilla apteekkareilla oli ollut mahdollisuus tavata henkilökunta ennen vaihdosta. Haastatelluista apteekkareista kaksi oli myös aktiivisemmin keskustellut tai muuten ollut yhteyksissä tulevaan henkilökuntaansa. Tilanne voi kuitenkin olla haastava, kun apteekki on vielä edellisen hoidossa, mikä osaltaan rajoittaa kanssakäymistä tulevan henkilökunnan kanssa. Joskus myös apteekkarin oma senhetkinen työ tai maantieteellinen etäisyys voi olla esteenä sille, että tarkemmin tutustuisi henkilökuntaan, joskus syynä voi myös olla edeltävä apteekkari.

Neljä apteekkaria viidestä oli myös pitänyt erillisen henkilökuntapalaverin tai ravintolaillan joko ennen vaihdosta tai pian sen jälkeen. Tämän lisäksi oli käyty aktiivista keskustelua päivittäisistä työnteekoon liittyvistä asioista. Vaihdoistilanne aiheuttaa kuitenkin epävarmuutta, kuten haastateltavat kuvaavat:

"Siellä ihmiset oli tota birmu jännittyneitä, että tota, millanen persoona minä olen..."

"Koetin tuota rauhotella sitä porukkaa, ja infoilla ja keskusteluilla, että tässä ei oo niinku tulossa mitään mullistavia asioita..."

Apteekkarit kokivat, että henkilökuntaan tutustuminen ja sen näyttäminen, että on kiinnostunut heti alussa antaa työntekijöille signaalin, että heistä välitetään. Tutustuminen jo etukäteen, jos vain mahdollista, auttaa henkilökuntaa myös selviämään stressistä, mitä tällainen isompi muutos tuo tullessaan. Jotkut apteekkareista kokivatkin, että alussa tutustumaan olisi voinut lähteä jo vähän aikaisemminkin, kuin mitä tuli tehtyä. Apteekkikaupan yhteydessä henkilökunta kuitenkin tulee annettuna, joten sen kanssa hyvään yhteistyöhön pääseminen on ensiarvoisen tärkeää:

"... sitten se henkilökunta, minkä on saamassa, kun se joka tapauksessa, siitä ei pääse eroon niin, se siihen tutustumien ja sitten tota mahdollisten ongelmakohtien siellä kohtaaminen ja poistaminen ... et siihen kannattaa sitten kiinnittää huomiota ja laittaa aikaa..."

"mielenkiintoinen kuvio henkilöstöjohtamisen kannalta tämä apteekkilupasysteemi Suomessa, koska tota sä saat apteekin yleensä semmosen missä sä et tunne henkilökuntaa etukäteen, sun täytyy ottaa se henkilökunta mitä siellä on, vaboina työntekijöinä, antaa kaikki edut mitä niillä siihen asti on ollu"

9.4 Aktiivinen johtaminen

Neljä apteekkaria viidestä kuvasi alkuaikoja sanoilla kartoitus, haistelu tai tarkkailu. Ajatuksena oli, että apteekkarit halusivat tutustua sen hetkiseen tilanteeseen, henkilökuntaan ja heidän osaamiseensa sekä toimintatapoihin, ennen kuin lähtisivät selkeämmin tekemään muutoksia työtapoihin.

"Alotin sitä haistelemaan ... että onko tää yhtään tää nykyinen toimintamalli siihen tyyliin, kun minä haluan asioita hoidettavan."

"... mä tuun siihen heidän keskelle töihin ja ... ajan itteni sisään, että osaan ne kaikki hommat ja sitä kautta kyselen, että miten täällä on toimittu. Niinku kartotan sen apteekin toiminnan ... hahmotan, että niinku että mitä tarvii muuttaa, oman mielen mukaseks ja mitä tarpeita siellä on."

Esiin tuli myös yhden apteekkarin idea siitä, miten jokaiselle työntekijälle annettiin kysely täytettäväksi. Kyselyllä kartoitettiin työntekijöiden omaa näkemystä heidän sen hetkisestä työnkuvastaan sekä toiveistaan. Kyselykartoitus oli tarkkailun ja tutustumisen ohella aktiivisempi keino, kun pyrittiin tuomaan työntekijöiden ajatuksia näkyviksi.

Myös työntekijöiden kannustaminen ja positiivisen palautteen antaminen koettiin tärkeäksi. Työntekijöiden kehumisesta kommentoi yksi haastateltavista näin:

"... siel oli ollu silleen vähä sellanen linja, jos joku tekee väärin niin haukutaan mut ei kuitenkaan niinku korjata tai tehdä ohjeita, että minä lähtisin mielummin siitä, että tehdään ohjeet ja katotaan miten hommat pitää tehdä ja sitten opastetaan ja ... korjataan ohjeita jos ne on puutteelliset..."

Muina henkilökunnan motivointikeinoina käytettiin aktiivisempaa tehtävien delegointia, valtuuttamista ja osallistamista. Varsinkin jokapäiväisessä työssä ja apteekin yleisilmeyseen muutoksia tehtäessä jotkut apteekkarit korostivat henkilökunnan mukaan ottamista. Antamalla työntekijöille enemmän tilaa toimia, vain asettamalla yleisraamit, saatiin henkilökunta innostumaan ja aktiivisemmin osallistumaan erilaisiin tehtäviin ja uudistuksiin. Delegoimalla tärkeinä nähtyjä tehtäviä pystytään myös nostamaan joidenkin työntekijöiden roolia työyhteisössä, etenkin jos työntekijöihin kuuluu proviisorin koulutuksen saanut henkilö. Myös työtehtävien jakaminen jokaisen oman kiinnostuksen mukaan koettiin hyväksi toimintatavaksi.

Pari apteekkaria kertoi myös nopean reagoinnin tärkeydestä, jos henkilökunnassa joidenkin työntekijöiden kesken havaitaan haasteita. Apteekkarit olivat tarvittaessa toimineet välittäjän roolissa, tärkeänä koettiin se, että eri osapuolet saatiin mahdollisimman nopeasti saman pöydän ääreen purkamaan asioita. Kun osapuolet saatiin apteekkarin

avustuksella purkamaan asioita yhdessä, päästiin tilanteista nopeasti eteenpäin eivätkä ongelmat ehtineet kasautua tai kärjistyä.

Myös avoimuus jokapäiväisessä toiminnassa koettiin tärkeäksi. Parikin haastateltavaa toi itse esiin avoimuuden tärkeyden omaa henkilökuntaa kohtaan. He kokivat tärkeänä, että työntekijätkin saavat aktiivisesti tietoa apteekin asioista, joissain tapauksissa myös taloudellisesta tilanteesta.

9.5 Itsestä huolehtiminen

Uuden apteekkarin aloittaminen on tilanteena haastava myös johtajalle itselleen, koska tilanteessa ei vaadita vain työntekijöiden mukautumista, vaan johtaja eli apteekkari on se joka tulee uuden työyhteisön sisään:

"... se vaatii uudelta johtajalta psyykkisesti aika paljon, kun sun täytyykin sopentua itse siihen työyhteisöön, etkä sä pysty heti siinä oikein muokkaamaan mitään."

Johtajan tärkein työväline on hän itse, haastatteluissa parikin apteekkaria toi tärkeänä asiana esiin itsestä huolehtimisen.

"...että nuku riittävästi, väsyneenä ei jaksu tehdä, eikä homma luista ...semmonen itsestä huolehtiminen ...vaikka työpaikalla mitä uudistuksia pitäis tehdä tai muuta ... alkuun päivät venyy ja on innostunut siitä työstä, niin työhän ei koskaan tekemällä loppu ... et ei polta itseensä heti loppuun heti ensimmäisen puolen vuoden aikana..."

Kaikki haastatellut näkivät haastatteluhetkellä tilanteensa kuitenkin melko hyvänä, töitä on tehty, mutta asioihin on aina reagoitu tilanteen vaativalla tavalla.

10 Pohdinta

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa uusien apteekkareiden kokemuksia henkilöstöjohtamisesta apteekkarinvaihdostilanteessa ja kerätä yhteen hyviksi havaittuja toimintatapoja vasta prosessiin lähtevien avuksi. Seuraavaksi haastatteluissa saatuja tu-

loksia suhteutetaan aiempaan teorian tietoon, lisäksi käydään läpi tämän tutkimuksen rajoitteita sekä lopuksi käydään läpi mahdollisia jatkotoimenpide-ehdotuksia.

10.1 Päätelemät tuloksista

Tutkimuksen viitekehysten mukaisesti muutostilanteen sujuva johtaminen edellyttäisi viestintää, vuorovaikutusta, oikeudenmukaisuutta ja aktiivista johtamista eli kannustamista, kuuntelemista ja osallistamista. Näillä pystyttäisiin parhaiten vaikuttamaan yksilöiden yrityskansalaisen käyttäytymisen pysymiseen tai lisääntymiseen. (Arikoski & Sallinen 2007, 90–100, 121–122; Mattila 2007, 184–188; Podsakoff ym., 2000, 532.)

Arikosken ja Sallisen (2007, 95–107, 112–113) mukaan muutoksen johtamista ja asioiden delegointia helpottaa se, että esimies tutustuu alaisiinsa ja heidän osaamisensa. Näin johtamisen sopeuttaminen tarpeita vastaavaksi mahdollistuu ja lisäksi molempinpuolisen tutustumisen myötä luottamus kasvaa. Haastatelluissa korostui juurikin alkuvaiheen tutustuminen ja tilanteen kartoitus, apteekkarit olivat hyvin sisäistäneet alaisiin tutustumisen tärkeyden. Tuli vaikutelma, että apteekkarit lähtivät ensin pääosin kartoittamaan nykytilaa ja vasta sitten pohtivat muutosten tarpeellisuutta, ellei kyseessä sitten ollut nopeaa muutosta kaipaavat kohteet.

Tutustuminen tai ainakin esittäytyminen lähti haastateltujen kohdalla usein liikkeelle jo ennen varsinaista kauppapäivää, tämä nähtiin henkilökuntaa helpottavana asiana. Tällä jo ennen kauppapäivää tehtävällä esittäytymisellä ja kenties suunnitelmien pintapuolisella esittelyllä onnistuttiin haastateltujen mukaan liennyttämään epävarmuuden tunteita ainakin jossain määrin. Aktiivisen viestinnän ja kommunikaation kautta pystytäänkin vähentämään ei-toivottavaa vastarintaa ja myös vähentämään pelkoja ja turvattomuutta (Erkkilä 2001, 41–42, 188–191; Virtapuro 2006, 120).

Teoriatiedot antoivat ymmärtää, että huolellinen suunnittelu ja etukäteen tehtävät selkeät linjaukset olisivat tärkeitä tekijöitä omistajanvaihdoksessa (Erkkilä 2001, 24–25, 83–84), haastateltavat kuitenkin toivat esiin, että vaikka liiketaloudellisia näkökohtia oli monilta osin suunniteltu, niin henkilöstöjohtamisen osalta apteekkarit vaikuttivat lähteneen prosessiin hyvin avoimin mielin ja ilman erityisen tarkkoja suunnitelmia. Lähtö-

kohtaisesti he ensin kartoittivat tilannetta ja sitten lähtivät etenemään tilanteen vaatimalla tavalla, eikä ennakkosuunnitelmia henkilöstöjohtamiseen liittyen juurikaan tuotu esiin. Tämä näytti apteekkarien näkökulmasta toimineen hyvin, ehkä apteekkien pieni koko oli osaltaan vaikuttamassa tähän. Suurempien yritysten kohdalla henkilökohtaiseen kontaktiin henkilökunnan kanssa on vähemmän mahdollisuuksia, jolloin suunnitelmallisuuden tärkeys nousee varmasti enemmän esiin.

Apteekarit myös toivat hyvin esille sen, miten aiempi monipuolinen kokemus ja erilaiset koulutukset nimenomaan johtamiseen ja liiketalouteen liittyen olivat tärkeitä nykyisessä työssä onnistumiselle. Teoriassa tätä puolta ei kuitenkaan erityisesti nostettu esiin, lähinnä viitattiin esimiehen yleisiin ominaisuuksiin ja persoonaan, muun muassa kykyyn kestää kritiikkiä. Toisaalta kyvykkyys johtajan työssä nousee osittain itsetuntemuksesta, kuten Arikoski ja Sallinen (2007, 117–120) asian ilmaisevat. Tähän liittyen apteekarit kyllä toivat esiin runsasta johtamiskoulutustaustaa, osaan tutkinnoista kuuluikin vahvasti oman osaamisen työstäminen ja aktiivinen palautteen hakeminen, minkä useampikin koki hyvin opettavaisena ja kehittävänä työskentelymuotona opinnoissa.

10.2 Tulosten siirrettävyys ja tutkimuksen rajoitukset

Tuloksia tarkasteltaessa täytyy pitää mielessä, että haastateltavien joukko oli hyvin rajallinen, käsittäen vain viisi henkilöä. Näin ollen tulokset ja suositukset ovat vain tätä työtä varten tehdyissä haastatteluissa esiin nostettuja asioita, eivätkä ne kata kaikkia apteekkarin työn osa-alueita. Apteekarit ovat myös saattaneet jättää mainitsematta tiettyjä asioita osittain siksi, että teemat saatettiin kokea liikesalaisuuksia koskevinä. Esitetyt suositukset toimintatavoista ovat myös yksittäisten henkilöiden omasta kokemuksestaan nostamia ehdotuksia. Jokainen tilanne ja työyhteisö on kuitenkin erilainen, eikä toisen kokemusta välttämättä pystytä suoraan hyödyntämään eri tilanteessa tai työyhteisössä.

Tässä tutkimuksessa haastateltaviksi valittiin vasta ensimmäisen apteekkinsa vastaanottaneita apteekkareita. Haastattelujen edetessä aukeni, että apteekarit olivat vielä monin tavoin uransa alussa. Myös muutokseen sopeutuminen tuntui vielä olevan käynnissä. Tutkimukseen valittiin tarkoituksella apteekkareita, jotka olivat ottaneet apteekkinsa vastaan vähintään kuukautta ja enintään vuotta aikaisemmin. Tällä pyrittiin saavutta-

maan muutoksen jälkeisen tilanteen tunnelmat tuoreeltaan. Aineistoa analysoitaessa kävi kuitenkin selväksi, että oppimisprosessi oli monella vielä hyvin kesken. Työ esimiehenä ja johtajana ei ole valmista kenties missään vaiheessa, vaan muutos on jatkuvaa ja myös johtaja kehittyy prosessissa. Tästä syystä olisi ehkä ollut antoisampaa haastatella jo useampia apteekkeja vastaanottaneita apteekkareita, vuosien myötä kartutetut kokemukset olisivat kenties antaneet vielä kattavamman kuvan apteekkarin työkentästä ja kehittymisen haasteista. Näin ollen tässä tutkimuksessa tehdyllä rajauksella apteekin vastaanottamisen ajankohdan suhteen ei luultavimmin saavutettu mitään lisäarvoa. Tämän epäkohdan korjaaminen ja haastattelujen laajentaminen koskemaan jo useampia apteekkeja vastaanottaneisiin havaittiin liian myöhään. Työn tekemiseen käytettävää aikaa ei tältä osin osattu käyttää riittävän tehokkaasti ja ajan rajallisuudesta johtuen työ tuli rajatuksi jo tehtyihin haastatteluihin.

10.3 Kehittämisehdotukset

Sosiaali- ja terveysministeriön (2011, 16) selonteossa tuotiin ilmi, että ajoittain apteekkikauppojen yhteydessä hankaloitetaan uuden apteekkarin toiminnan aloittamista salaamalla liiketoimintaan liittyviä tietoja. Kyseisen työryhmän ehdotuksena oli, että pyritäisiin entisestään rajoittamaan luopuvan apteekkarin oikeutta muutosten tekemiseen ennen kauppoja ja toisaalta ehdotettiin myös, että tavoitteena tulisi olla uuden apteekkarin tiedonsaantioikeuden varmistaminen. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2011, 16). Haastatelluista apteekkareista pari toikin esiin tämän epäkohdan, kun jollakin vielä ostovaiheessakaan ei ollut tietoa liikevaihdosta. Tämän epäkohdan korjaamiseen tähdännyttä sosiaali- ja terveysministeriön ehdotusta ei siis tiettävästi ole otettu käyttöön. Tarve ja tilaus tämän epäkohdan korjaamiseksi kuitenkin näiden haastattelujen perusteella selkeästi löytyy.

Toinen kehittämisehdotus liittyy proviisorien työkenttään ja työtehtäviin. Haastatellut apteekkarit toivat esiin proviisorin työssä saadun monipuolisen kokemustaustan tärkeyden. Aktiivisella delegoinnilla apteekkari voi antaa henkilökuntaansa kuuluville proviisoreille sitä tarvittavaa kokemusta, mitä he kenties tulevaisuudessa apteekkarin työssä tarvitsevat. Haasteena tässä on, että jotkut apteekkarit tekevät mielellään asioita itse, jolloin proviisorin vastuualue kapenee ja tarvittava työkokemusta ei kerry. Kehittämis-

ehdotuksena tai toiveena kaikille apteekkareille olisi, että muistaisivat delegoinnin tärkeyden.

Lähteet

Apteekkariliitto 2011. Apteekkariliiton vuosi 2010. Vuosikatsaus. Luettavissa:

http://www.apteekkariliitto.fi/media/pdf/vuosikatsaus_2010.pdf. Luettu: 23.2.2012.

Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle - johda muutos taitavasti. Johtamistaidon Opisto JTO / Työterveyslaitos. Otava. Keuruu.

Elo-Kinnunen, A., Salmi, P. (toim.) & Ylinen, M. 2007. Apteekkari johtajana: apteekkarin johtajuuden kehittämishaasteet yksityisissä apteekeissa. FCR consulting. Helsinki.

Erkkilä, K. 2001. Haltuunoton ja yhdistämisen haasteet – integraatio yrityskaupassa. WSOY. Helsinki.

Farmasialiitto. Farmasialiiton palkkakysely 2011. Luettavissa:

http://www.farmasialiitto.fi/tyosuhdeasiat-palkkakysely_2011_tulokset. Luettu: 14.3.2012.

Fimea 2010. Valvontalautakunnan myöntämät ja peruuttamat apteekkiluvat. Luettavissa: http://www.fimea.fi/laakealan_toimijat/apteekit/apteekki-ja_sivuaapteekkiluvat/myonnetyt_apteekkiluvat. Luettu: 9.1.2012.

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistamiseen. Talentum, Helsinki.

Organ, D. 1988. Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome. Lexington Books. United States, Massachusetts.

Organ, D. 1990. The motivational basis of organizational citizenship behavior. Research in Organizational Behavior, 12, s. 43–72. Luettavissa: http://resource.udallas.edu/132/motivational_basis.pdf. Luettu: 2.3.2012.

Organ, D. & Moorman, R. 1993. Fairness and organizational citizenship behavior: what are the connections? *Social Justice Research*, 6, 1, s. 5–18. Luettavissa: http://cobacourses.creighton.edu/rmoorman/pdf/fairness_and_ocb.pdf. Luettu: 5.3.2012.

Podsakoff, P., MacKenzie, S., Paine, J. & Bachrach, D. 2000. Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 3, s. 513–563.

Robinson, S. & Morrison, E. 1995. Psychological contract and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of organizational behavior*, 16, 3, 289–298.

Seppälä-Holmberg, E. 2011. Apteekkijärjestelmät valmiina eResepteihin. 20.4.2011. Pharma Press Oy. Luettavissa: <http://www.apteekkari.fi/uutisarkisto/yksittainen-artikkeli/apteekkijarjestelmat-valmiina-eresepteihin.html?p31=6>. Luettu: 13.3.2012.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2011. Avohuollon apteekkitoiminnan kehittämistarpeet. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2011:16. Luettavissa: http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=2765155&name=DLFE-15318.pdf. Luettu: 3.2.2012.

Suomen Apteekkariliitto. Apteekkien yhteystiedot. Luettavissa: <http://www.apteekkariliitto.fi/tietopankki/apteekkihaku.html>. Luettu 1.3.2012.

Suomen yrityskaupat 2012. Ohjeita myyjälle. Luettavissa: http://www.yrityskaupat.net/vinkit_s.php?sid=671. Luettu 12.3.2012.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. 1.-2. painos. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Virtapuro, M. 2006. Muutoksen kohtaaminen – miten motivoida ja sitouttaa henkilöstö muutosprosessiin ja uudenaikaiseen toimintatapaan? Teoksessa Sundvik, L. (toim.). Toimiva työyhteisö: esimiehen haasteet ja ratkaisut, s. 119–150. Edita Prima Oy. Helsinki

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Taustatietoja:

- kauanko ollut nykyisessä
- tausta: työ ja koulutus
- monesko apteekki
- henkilökunta
- mitä henkilöstöjohtaminen on

Apteekin vastaanottaminen ja henkilöstöjohtaminen:

- valmistautuminen (mistä otti etukäteen selvää, viestintä, kommunikointi)
- ennakoon valittu strategia
- henkilökunnan huomioiminen muutoksessa
- haasteet
- toimenpiteet / uudistukset (työnjako, prosessien muutokset, toimitilat, työtavat, muut uudistukset)
- oliko työntekijöiden keskuudessa epävarmuutta
- työntekijöiden kuuleminen / valtuuttaminen
- työntekijöiden motivointi / työntekijöiden pysyvyyteen vaikuttaminen
- säännöt ja ohjeet käytännöistä

Muutoksen jälkeen:

- Olisiko tehnyt jotain toisin
- Ohjeita muille vastaavassa tilanteessa?
- Olisiko itse kaivannut jotain (esim. apua tai ohjeita)?